

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Н.В. Мацкевич**

Витебский государственный технологический университет, natvit124@mail.ru

Проблема совершенствования внутрифирменного планирования становится все более актуальной. Эффективность деятельности предприятий в условиях рыночной экономики определяется в значительной степени эффективностью действия системы планирования и каждого ее элемента в отдельности. Анализ экономической ситуации на предприятиях Республики Беларусь показывает, что значительное число субъектов хозяйствования не выполняет задания бизнес-планов. Причина такого положения заключается, прежде всего, в постановке ошибочных, заведомо нереалистичных целей предприятия, сформулированных без учета тенденций внешней и внутренней среды. Другой причиной является недостаточность методического обеспечения на предприятиях систем внутрифирменного планирования.

Недостаточный уровень методического обеспечения объясняется тем, что на предприятиях, в основном, действуют системы внутрифирменного планирования, созданные в период плановой экономики. Их методическое обеспечение базировалось на двух основополагающих документах: типовой методике разработки техпромфинплана производственного объединения, предприятия и методических указаниях к разработке государственных планов экономического и социального развития. Безусловно, они устарели и не могут служить надежной основой внутрифирменного

планирования в настоящее время. Современных документов такого назначения и масштаба, к сожалению, не создано. Попытки создать методическое обеспечение внутрифирменного планирования, адекватное рыночным методам хозяйствования, завершились разработкой двух основных документов. К ним относятся Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов [1] и Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов организаций [2].

Следует отметить, что указанные методические материалы не решают всех задач внутрифирменного планирования. Но главный недостаток указанных правил и отраслевых рекомендаций состоит в том, что они вообще не содержат методических рекомендаций по разработке бизнес-планов, а содержат правила их оформления, что вызывает определенные трудности в их применении на практике.

Опрос работников плановых служб ряда отечественных промышленных предприятий выявил основные факторы, определяющие уровень внутрифирменного планирования [3, с. 119], среди которых значительный удельный вес занимают субъективные факторы, связанные с подготовкой кадров и условиями труда плановиков, а так же недостаточный уровень методического обеспечения системы внутрифирменного планирования. На эти же проблемы, характерные и для Российских предприятий указывает в своей работе Забодаева В.И. [4, с. 160]. По мнению Каверзиной Л.А. главной причиной неудовлетворительной организации планирования на предприятиях инвестиционно-строительного комплекса является отсутствие эффективного механизма внутрифирменного планирования [5, с. 28]. Похожие проблемы выявлены и другими авторами в разных регионах по различным видам деятельности. Большинство авторов, исследующих данную тему, сошлись во мнении о решающей роли методического обеспечения. Экспертный опрос, проведенный на предприятиях легкой промышленности г. Витебска, отражает ситуацию, сложившуюся в Республике Беларусь по данной проблеме.

Таким образом, главным свойством системы внутрифирменного планирования должна быть способность к обновлению, адаптации ее структуры и содержания к изменяющимся условиям рыночной сферы. Этому будут способствовать следующие направления совершенствования.

1. Интеграция разрозненных компонентов стратегического, тактического, оперативно-календарного, бизнес-планирования и бюджетирования в единую, многоуровневую систему внутрифирменного планирования с соответствующим методическим обеспечением. Сегодня на предприятиях достаточно широко применяются указанные формы планирования. Каждая из них имеет собственную область применения, методику и технологию, информационную базу, специфическую систему показателей.

Необходимо отметить, что указанные формы планирования имеют свои преимущества и недостатки, могут противоречить и дополнять друг друга. Но эффект от внутрифирменного планирования возможно получить только в их совместном использовании, то есть создании интегрированной многоуровневой системы внутрифирменного планирования.

2. Формирование ряда необходимых требований для внутрифирменных планов с обязательным их отражением в методическом обеспечении. Наиболее важными среди них являются:

- Гибкость плана. Несмотря на то, что план носит директивный характер, он не должен отрицать инициативу людей, работающих по нему.

- Полнота планирования. Данное требование предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий плана. Однако попытка учесть все факторы может сделать план слишком сложным, жестким и обременительным для исполнителей.

- Приоритет текущих решений над планом. План не должен довлеть над решениями. Он составляется для того, чтобы направлять действия работников, служить в качестве инструмента достижения целей предприятия. Поэтому текущие решения, принимаемые на стадии выполнения плана, должны обладать приоритетом над ранее принятыми, уточнять и детализировать их.

- Участие персонала всех уровней в процессе планирования. Потенциальные возможности любой системы планирования не могут быть реализованы без поддержки высшего руководства предприятия. Наряду с этим, должна быть разработана эффективная система морального и материального стимулирования плановых работников, поощряющая нетрадиционные новаторские плановые решения.

- Точная формулировка планов, не предусматривающая разночтений. Позволяет лучше усвоить требования плана и является залогом его успешной реализации.

Существующие методические рекомендации [1; 2] вообще не упоминают об этих требованиях.

3. Использование зарубежного опыта внутрифирменного планирования. Однако его использование будет эффективным только в случае осмысленной адаптации существующих теорий и методик к реальным хозяйственным, правовым, социальным и другим условиям нашей страны.

В заключение, резюмируя вышесказанное, следует подчеркнуть, что практическое развитие внутрифирменного планирования на отечественных предприятиях требует эффективного методического обеспечения. Для этого необходимо на государственном уровне решить все теоретико-методологические и организационные проблемы, связанные с созданием эффективной системы внутрифирменного планирования. Решение указанных проблем позволит вывести деятельность по внутрифирменному планированию на качественно новый уровень и сделать ее действенным инструментом управления на предприятии.

#### ***Список использованных источников:***

1. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление Министерства экономики Респ. Беларусь от 31 авг. 2005 г. № 158 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2005. – № 158, 8/13184.

2. Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов организаций Министерства промышленности Республики Беларусь: приказ Министерства промышленности Респ. Беларусь от 2 окт. 2002 г. №372.

3. Ильин, А.И. Основные направления совершенствования внутрифирменного планирования / А.И. Ильин, С.В. Касько // Проблемы управления. – 2008. – № 2. – С. 118–122.

4. Забодаева, И.В. Проблемы развития внутрифирменного планирования на российских предприятиях / И.В. Забодаева // Молодой ученый. – 2011. – №3. – С. 159–163.

5. Каверзина, Л.А. Методический подход к повышению эффективности внутрифирменного планирования на предприятиях инвестиционно-строительного комплекса Иркутской области / Л. А. Каверзина // Проблемы современной экономики. – 2008. – №2. – С. 26–31.